

# Handbuch Fragebogen zur Erfassung der Karriereorientierungen (KO-R)

Marc Schreiber, Natalie Nüssli, Dezember 2015



Schreiber Marc  
Prof. Dr.

Leiter Zentrum für Berufs-, Studien- und  
Laufbahnberatung

[marc.schreiber@zhaw.ch](mailto:marc.schreiber@zhaw.ch)  
[www.psychologie.zhaw.ch](http://www.psychologie.zhaw.ch)

Pfingstweidstrasse 96, Postfach 707

CH-8037 Zürich

Tel. +41 58 934 84 21

## Inhalt

1	Einleitung.....	4
2	Theorie .....	4
2.1	Konzept der Karriereanker .....	4
2.2	Abgrenzung Karriereanker und Karriereorientierungen .....	5
2.3	Kritik und Weiterentwicklung des Konzeptes .....	6
3	Weiterentwicklung der deutschen Version des Fragebogens zur Erfassung der Karriereorientierungen .....	6
3.1	Erweiterung auf neun Karriereorientierungen und intraindividuelle Normierung ....	6
3.2	Reduktion auf fünf Antwortkategorien.....	7
3.3	Reduktion der Itemanzahl .....	7
3.4	Beschreibung der neun Karriereanker .....	8
3.4.1	Technische / funktionale Kompetenz (TF).....	8
3.4.2	General Management (GM).....	8
3.4.3	Selbständigkeit / Unabhängigkeit (SU) .....	8
3.4.4	Sicherheit / Beständigkeit (SB).....	8
3.4.5	Unternehmertum (UT) .....	9
3.4.6	Kreativität (KR) .....	9
3.4.7	Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache (DH) .....	9
3.4.8	Totale Herausforderung (TH).....	9
3.4.9	Lebensstilintegration (LS).....	9
4	Zielgruppe und Nutzen .....	11
5	(Norm-)Stichprobe .....	11
6	Gütekriterien .....	12
6.1	Objektivität.....	12
6.2	Reliabilität.....	12
6.3	Validität.....	13
7	Literatur .....	19
	Anhang: Praxisbeispiel und Items.....	21
	Anhang A1 – Praxisbeispiel und Profilinterpretation.....	22
	Anhang A2 – Items des KO-R nach Dimensionen geordnet.....	25



## **Abbildungsverzeichnis**

Abbildung 1: Abgrenzung Karriereanker und Karriereorientierungen ..... 5

## **Tabellenverzeichnis**

Tabelle 1: Beispielitems der 9 Karriereorientierungen des KO-R ..... 10

Tabelle 2: Typische Laufbahncharakteristika der Karriereorientierungen ..... 11

Tabelle 3: Reliabilitäten ( $\alpha$ ), Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) ..... 12

Tabelle 4: Interkorrelationen der Karriereorientierungen des KO-R ..... 13

Tabelle 5: Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Mustermatrix) ..... 15

Tabelle 6: Korrelation der Karriereorientierungen mit Persönlichkeitsskalen  
(IPIP-240; MRS-30-R) ..... 16

Tabelle 7: Korrelation der Karriereorientierungen mit Berufsinteressen (ORVIS) ..... 17

Tabelle 8: Korrelation der Karriereorientierungen mit grundlegenden Motiven (MPZM) ..... 18

# 1 Einleitung

Der KO-R ist ein Verfahren zur Erfassung von neun Karriereorientierungen. Den theoretischen Hintergrund des Verfahrens bilden die Karriereanker von Edgar Schein (1975), bei denen es sich um das berufsbezogene Selbstkonzept einer Person handelt. Karriereorientierungen können mit Fragebogen erhoben werden, während die Karriereanker gemäss Schein im Interview zu erfassen sind. Die theoretische Abgrenzung der beiden Konzepte wird in der Folge im Detail beschrieben.

Die aktuelle Version des KO-R entstand durch eine schrittweise Überarbeitung und Weiterentwicklung auf der Basis zahlreicher Stichproben. Im Gegensatz zu früheren deutsch- und englischsprachigen Versionen wurde der KO-R anhand von empirischen Daten einer Reliabilitäts- und Validitätsüberprüfung unterzogen. Dabei wurde das ursprüngliche Konzept von Schein um einen zusätzlichen Karriereanker erweitert. Zudem wurden die ursprünglich 54 Items, die in der ersten Version zur Erfassung der Karriereorientierungen dienten, aufgrund inhaltlicher und teststatistischer Überlegungen auf 45 Items reduziert. Der gesamte Prozess wird nachfolgend beschrieben und die psychometrischen Gütekriterien der aktuellen Version des Fragebogens werden dargestellt.

Der Fragebogen zur Erfassung der Karriereorientierungen KO-R ist im Internet frei zugänglich auf [www.laufbahndiagnostik.psychologie.zhaw.ch](http://www.laufbahndiagnostik.psychologie.zhaw.ch).

# 2 Theorie

## 2.1 Konzept der Karriereanker

Das Konzept der Karriereanker wurde von Schein (1975) entwickelt und im Rahmen mehrerer Publikationen ergänzt und erweitert (siehe Schein, 1978, 1987). Er versteht den Karriereanker als Ausdruck der „eigenen Vorstellungen über sein Berufsleben und die Rolle, die er selbst darin spielt“ (Schein, 2004, S. 13). Schein unterscheidet zwischen einer äusseren und einer inneren Karriere. Die äussere (objektive) Karriere bezieht sich auf die Bilderbuchkarriere, mit schnellem hierarchischem Aufstieg, hohem Lohn, Prestige und Status. Im Gegensatz dazu beinhaltet die innere (subjektive) Karriere einer Person die folgenden drei Komponenten:

- Selbstbild über besondere Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen (Was kann ich (gut)?),
- Selbstbild über Bedürfnisse, Motivationen und Ziele (Was treibt mich an?) sowie
- Selbstbild über Werthaltungen (Was ist mir wichtig?).

Zusammengefasst werden diese drei Komponenten als Karriereanker bezeichnet. Das Selbstkonzept über die Komponenten, insbesondere das Selbstbild über die Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen, entwickelt und festigt sich bei einer Person aufgrund der Erfahrungen und Rückmeldungen aus der Arbeitswelt, aber auch durch den allgemeinen Austausch mit der sozialen Umwelt. Karriereanker können einen Anhaltspunkt für die berufliche Laufbahn einer Person geben, insbesondere bei wichtigen Laufbahnentscheidungen. Eine stabile Karriereidentität entwickelt sich, wenn eine Person innerhalb ihres beruflichen Umfeldes alle drei Komponenten des Karriereankers erfolgreich umsetzen kann. Daraus resultieren erfolgreiche Laufbahnen im Sinne einer hohen Arbeitszufriedenheit sowie einer stabilen und effektiven Arbeitstätigkeit (siehe Danziger & Valency, 2006).

Ursprünglich ist Schein (1975) aufgrund von Befragungen von 44 Studienabgängerinnen und Studienabgängern, welche er über einen Zeitraum von 13 Jahren mehrmals zu ihrer beruflichen Laufbahn befragte, von den folgenden fünf Karriereankern ausgegangen (siehe auch Schein, 1994):

- Technische/funktionale Kompetenz (TF): Menschen mit diesem Karriereanker wollen in dem, was sie tun, besser werden und als Expertin oder Experte geschätzt werden.
- Befähigung zum General Management (GM): Menschen mit diesem Karriereanker wollen Verantwortung übernehmen, Unternehmen managen und Entscheidungen treffen.
- Selbstständigkeit/Unabhängigkeit (SU): Menschen mit diesem Karriereanker suchen die Freiheit. Sie entwickeln sich am besten, wenn sie selbständig agieren können.
- Sicherheit/Beständigkeit (SB): Menschen mit diesem Karriereanker sind ein Langzeitarbeitsplatz und regelmässige Tätigkeiten von grosser Wichtigkeit.
- Unternehmerische Kreativität (UK): Menschen mit diesem Karriereanker wollen ein eigenes Unternehmen führen und ihr kreatives Potenzial ausleben.

In späteren Publikationen hat Schein (z.B. 1987, 1990, 1992a) aufgrund weiterer empirischer Befunde und basierend auf den Forschungen von Derr (1980) und DeLong (1982), drei weitere Karriereanker identifiziert:

- Dienst und Hingabe für eine Idee oder Sache (DH): Menschen mit diesem Karriereanker geht es um die Verwirklichung ihrer Werte und um die Verbesserung der Welt.
- Totale Herausforderung (TH): Menschen mit diesem Karriereanker suchen stetig nach grossen Herausforderungen. Sie stehen im ständigen Wettbewerb mit dem Ziel, sich gegenüber anderen zu behaupten und als Gewinner hervorzugehen.
- Lebensstilintegration (LS): Menschen, mit diesem Karriereanker wollen ihren Lebensstil verwirklichen und verzichten dafür beispielsweise auch auf einen beruflichen Aufstieg.

## 2.2 Abgrenzung Karriereanker und Karriereorientierungen

Schein (1990, 1992b, 2004; Schein & van Maanen, 2013) hat zur Ermittlung des Karriereankers einer Person ein zweiteiliges Verfahren entwickelt. Dieses besteht aus einem strukturierten qualitativen Interview und einem quantitativen Fragebogen und kann sowohl in der Laufbahnberatung als auch in der Personalentwicklung eingesetzt werden. In dem zweiteiligen Verfahren werden die zentralen Karriereanker aufgrund der bisherigen beruflichen Laufbahn und den darin getroffenen Laufbahnentscheidungen abgeleitet.

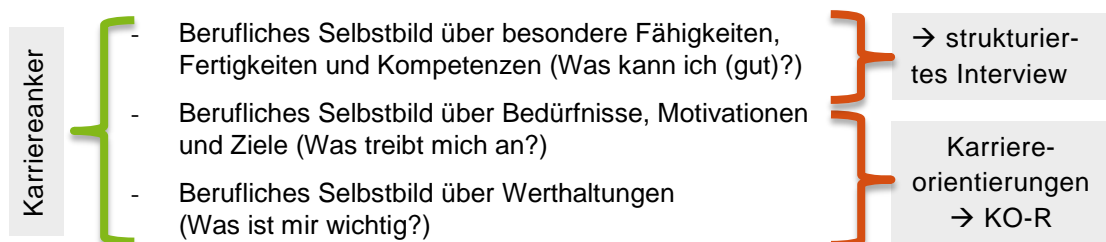


Abbildung 1: Abgrenzung Karriereanker und Karriereorientierungen

Der Fragebogen bezieht sich ausschliesslich auf das Selbstbild über die Bedürfnisse, Motivationen und Ziele (Was treibt mich an?) sowie die Werthaltungen (Was ist mir wichtig?) – man spricht hier zusammenfassend von Karriereorientierungen (siehe Abbildung 1).

Für die praktische Anwendung wird empfohlen, mit einem strukturierten qualitativen Interview das Selbstbild über besondere Fähigkeiten, Fertigkeiten und Kompetenzen zu erfassen. Schein (2004) hat dazu einen ausführlichen Leitfaden für Beratungspersonen publiziert. Im Interview werden verschiedene Laufbahnabschnitte im Detail besprochen und analysiert. Fähigkeiten werden den Werthaltungen und Bedürfnissen gegenüber gestellt, und mögliche Laufbahnoptionen können erarbeitet werden. In Kombination mit dem Fragebogen zur Erfassung der Karriereorientierungen können dadurch die Karriereanker einer Person identifiziert werden.

Schein (2004) geht davon aus, dass eine Person nur einen einzigen dominanten Karriereanker hat und dass eine Person bewusst oder unbewusst versucht, diesen Karriereanker zu verwirklichen. Hat man diesen Anker identifiziert und dadurch das berufliche Selbstkonzept der Person veranschaulicht, so kann die zukünftige berufliche Laufbahn gezielt darauf ausgerichtet werden.

### **2.3 Kritik und Weiterentwicklung des Konzeptes**

Verschiedene Forscher (siehe z.B. Feldman & Bolino, 1996; Suutari & Taka, 2004) haben sich kritisch mit dem ursprünglichen Konzept der Karriereanker von Schein auseinandergesetzt. So haben Feldman und Bolino (1996) eingewendet, dass eine Kombination von zwei oder mehr Karriereankern die Realität einer Person besser widerspiegelt als ein einziger. Der Einbezug mehrerer Dimensionen zur Beschreibung des beruflichen Selbstkonzeptes einer Person und eine Quantifizierung innerhalb der Dimensionen wären deshalb sinnvoll.

Danziger, Rachman-Moore und Valency (2008) wie auch Marshall und Bonner (2003) schlagen aufgrund von Faktoranalysen vor, den Anker Unternehmerische Kreativität in zwei einzelne Anker, nämlich Kreativität und Unternehmertum aufzuteilen. Gemäss Danziger et al. beinhaltet das Unternehmertum zwar meist eine kreative Komponente, andererseits führt das Bedürfnis nach Kreativität aber nicht zwangsläufig zur Selbstständigkeit. In ihren Daten bestätigt sich die Unterscheidung zwischen einem Karriereanker Kreativität und einem Karriereanker Unternehmertum. Die vorliegende deutschsprachige Version des Fragebogens zur Erfassung der Karriereorientierungen folgt der Empfehlung von Danziger et al. Andere Forschergruppen haben das Konzept ebenfalls weiterentwickelt. So haben Igbaria und Baroudi (1993) den Karriereanker Sicherheit/Beständigkeit aufgeteilt in die beiden Dimensionen Geografische Sicherheit (im Sinne von geografisch immobil sein) und Arbeitsplatzsicherheit. Lazarova, Cerdin und Liao (2014) haben sich dafür entschieden, ihr Modell um einen zusätzlichen Karriereanker namens Internationalität zu ergänzen.

## **3 Weiterentwicklung der deutschen Version des Fragebogens zur Erfassung der Karriereorientierungen**

### **3.1 Erweiterung auf neun Karriereorientierungen und intraindividuelle Normierung**

Den Ergebnissen von Danziger et al. (2008) und Marshall und Bonner (2003) folgend bestand die Weiterentwicklung der deutschen Version des Verfahrens in der Erweiterung um die Anker

Kreativität (KR) und Unternehmertum (UT) als eigenständige Karriereorientierungen. Zudem wird jede Karriereorientierung nicht wie in der ursprünglichen Version (Schein, 2004) mit fünf, sondern anhand von sechs Items erfasst. Die Formulierungen der Items wurden für jede Karriereorientierung nach derselben Systematik vorgenommen. Die Systematik wird am Beispiel der Karriereorientierung Technische/funktionale Kompetenz (TF) aufgezeigt:

- *Es ist mir wichtig*, für meine vertieften fachspezifischen Kompetenzen anerkannt zu werden.
- *Ich strebe nach Aufgaben*, bei welchen ich mein Expertenwissen einsetzen kann.
- *Ich träume davon*, in meinem Beruf so gut zu sein, dass mein fachlicher Rat immer gefragt ist.
- *Ich bin mit meiner Arbeit vollauf zufrieden*, wenn ich meine fachspezifischen Fähigkeiten und Talente einsetzen kann.
- *Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich*, wenn ich meine fachlichen und funktionalen Fähigkeiten bis zu einem äusserst hohen Niveau weiterentwickeln kann.
- *Ich würde eher kündigen*, als eine Tätigkeit anzunehmen, bei der ich mein Expertenwissen nicht einsetzen kann.

Dadurch, dass alle Karriereorientierungen mit denselben Wortstämmen (*Es ist mir wichtig...*; *Ich strebe nach Aufgaben...*; *Ich träume davon...*; ...) erfasst werden, kann man von einer intraindividuellen Normierung der verschiedenen Karriereorientierungen sprechen. Die Items der unterschiedlichen Karriereorientierungen unterscheiden sich nur im Hinblick auf den Inhalt der Karriereorientierung und nicht bezüglich der Wortstämme.

Diese erste Weiterentwicklung des Fragebogens zur Erfassung der neun Karriereorientierungen (KO) beinhaltete 54 Items mit einer sechsstufigen Ratingskala (trifft gar nicht zu – trifft völlig zu).

### 3.2 Reduktion auf fünf Antwortkategorien

Zur Überprüfung und Weiterentwicklung des Instruments wurden mehrere Onlinestichproben rekrutiert. Insgesamt wurde der Fragebogen von 469 Personen ausgefüllt. Bei der Auswertung erwiesen sich Unternehmertum (UT) und Kreativität (KR) als eigenständige Dimensionen. Auch im Hinblick auf die Reliabilität und Konstruktvalidität führte die Untersuchung zu zufriedenstellenden Ergebnissen. Insbesondere die Reliabilitätswerte waren bis auf die Karriereorientierung Totale Herausforderung (TH) sehr gut. Auswertungen auf der Basis der probabilistischen Testtheorie (Rasch-Analysen) haben gezeigt, dass sich eine fünfstufige Ratingskala besser eignet für die Erfassung der Karriereorientierungen als eine sechsstufige Ratingskala (vgl. dazu Schreiber & Schindler, 2014).

In dieser Form, mit einem fünfstufigen Antwortformat und mit 54 Items, wurde das Instrument im September 2012 in die Plattform [www.laufbahndiagnostik.psychologie.zhaw.ch](http://www.laufbahndiagnostik.psychologie.zhaw.ch) integriert. Im Rahmen von Laufbahnberatungen, Aus- und Weiterbildungskursen konnten so zahlreiche Daten erhoben werden.

### 3.3 Reduktion der Itemanzahl

Anhand einer Stichprobe von 5'162 Personen (2'247 Männer, 2'915 Frauen), welche den Fragebogen auf der Plattform Laufbahndiagnostik vervollständigt haben, wurde das Instrument weiter überarbeitet. Die psychometrischen Gütekriterien waren wiederum zufriedenstellend. Die

internen Konsistenzen lagen zwischen .74 für Technische/funktionale Kompetenz (TF) und .91 für Unternehmertum (UT). Mittels explorativen wie auch konfirmatorischen Faktorenanalysen wurde die faktorielle Validität ermittelt und überprüft.

Rasch-Analysen haben zusätzliches Verbesserungspotenzial aufgezeigt (Schreiber & Müller, 2015), weshalb auf dieser Basis einzelne Items umformuliert oder eliminiert wurden. Insgesamt hat sich die Anzahl der Items von 54 auf 45 reduziert, wobei alle 9 Items mit dem Wortstamm Ich würde eher kündigen, als... eliminiert wurden. Faktoranalysen haben gezeigt, dass sie einen eigenen Faktor bilden, was aufgrund der Extremformulierung nachvollziehbar erscheint.

So entstand die aktuelle Version des Fragebogens zur Erfassung der Karriereorientierungen (KO-R), die weiterhin auf der Plattform Laufbahndiagnostik verfügbar ist. Die neun Karriereorientierungen, die mit je fünf Items und einer fünfstufigen Ratingskala erfasst werden, sind nachfolgend beschrieben.

### **3.4 Beschreibung der neun Karriereanker**

#### **3.4.1 Technische / funktionale Kompetenz (TF)**

Menschen mit hoher Ausprägung in diesem Anker legen höchsten Wert darauf, ihre Arbeit fachlich kompetent auszuführen. Sie streben eine vertiefende, differenzierende Auseinandersetzung im Arbeitsfeld an und erachten den Einsatz von fachspezifischen Fähigkeiten sowie den Erwerb und die Aufrechterhaltung ihres Expertenwissens als zentral. Anerkennung und Wertschätzung suchen diese Personen über die fachliche Leistungserbringung.

#### **3.4.2 General Management (GM)**

Menschen mit hoher Ausprägung in diesem Anker suchen in ihrem Arbeitsalltag eine breit gefächerte Auseinandersetzung auf strategischer sowie organisatorischer Ebene. Sie managen und führen gerne und streben nach einem Aufstieg in der Hierarchie. Es ist ihnen wichtig Aufgaben anderer koordinieren und wichtige Entscheidungen beeinflussen zu können. Die gewinn- und ergebnisorientierte Gestaltung sowie der Einsatz von führungsrelevanten personalen Kompetenzen stehen im Vordergrund.

#### **3.4.3 Selbständigkeit / Unabhängigkeit (SU)**

Menschen mit hoher Ausprägung in diesem Anker brauchen Autonomie, um ihre Arbeit sowie die Arbeitsausführung weitgehend eigenständig bestimmen zu können. Genügend Gestaltungsspielraum ist ihnen wichtig. Darüber hinaus suchen sie aber auch eine Tätigkeit in einem Unternehmen, das existenzsichernde und orientierungsspendende Rahmenbedingungen gewährleistet, beispielsweise durch klar umrissene Aufgabenbereiche und Zielvorgaben.

#### **3.4.4 Sicherheit / Beständigkeit (SB)**

Menschen mit hoher Ausprägung in diesem Anker schätzen die langfristige Planung und Vorhersehbarkeit von beruflichen Anforderungen und Entwicklungen. Sie bringen die Bereitschaft zu dauerhafter, bindungstreuer Unternehmenszugehörigkeit mit und suchen ein Arbeitsumfeld, welches ihnen Arbeitsplatzsicherheit und geographische Beständigkeit gewährleisten kann.



### **3.4.5 Unternehmertum (UT)**

Menschen mit hoher Ausprägung in diesem Anker streben danach, im Arbeitsmarkt als Unternehmerin / Unternehmer eine Nische zu finden und diese zu nutzen. Sie möchten Produkte oder Dienstleistungen gewinn- und erfolgsträchtig auf den Markt bringen und diese kontinuierlich weiterentwickeln, mit dem Ziel ein eigenes Unternehmen aufzubauen wie auch Verantwortung dafür zu übernehmen.

### **3.4.6 Kreativität (KR)**

Menschen mit hoher Ausprägung in diesem Anker wollen Neues gestalten mit originellen und kreativen Ideen. Im Vordergrund stehen ideenreiche Eigenkreationen, die sich auf Produkte, Dienstleistungen oder Prozesse beziehen können und durchaus auch unkonventionell sein dürfen.

### **3.4.7 Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache (DH)**

Menschen mit hoher Ausprägung in diesem Anker streben danach persönliche, ideelle Werte in ihrem Arbeitsumfeld umsetzen zu können. Dabei ist es für sie wichtig, an der Initialisierung, Implementierung, Realisierung und Aufrechterhaltung der ideellen Zielausrichtungen teilhaben zu können und sich dadurch als Repräsentant dieser Werte in den Dienst anderer zu stellen sowie zum Wohlergehen der Gesellschaft beitragen zu können.

### **3.4.8 Totale Herausforderung (TH)**

Menschen mit hoher Ausprägung in diesem Anker werden von der Arbeit, den Aufgaben und den damit verbundenen Herausforderungen, die zu meistern sind, in den Bann gezogen. Sie gehen in der Arbeit auf und bringen eine grosse Identifikation dafür mit. Mit dem Ziel, die eigene Leistungsfähigkeit gegenüber anderen beweisen zu können, suchen sie schon mal den kämpferischen Wettbewerb, sowie die siegreiche Selbstbehauptung.

### **3.4.9 Lebensstilintegration (LS)**

Menschen mit hoher Ausprägung in diesem Anker empfinden und praktizieren keine radikale Trennung zwischen Beruflichem und Privatem. Sie streben nach Aufgaben, bei denen sie persönliche Bedürfnisse und Werte umsetzen können. Private Lebensbereiche (Familie, Hobbies etc.) wollen gepflegt, gestaltet und mit dem Beruf vereinbart werden. Keiner der beiden Bereiche darf den anderen dauerhaft dominieren, wodurch eine grosse Offenheit für Teilzeitarbeit, „patchwork“-Einsätze und flexible Arbeitsmodelle besteht.

In Tabelle 1 ist zu jeder Karriereorientierung ein Beispielitem aufgeführt. Alle Items der aktuellen deutschen Version sind im Anhang A2 enthalten.

*Tabelle 1: Beispielitems der 9 Karriereorientierungen des KO-R*

Karriereorientierungen	Beispielitems
<b>Technische/ funktionale Kompetenz (TF)</b>	Ich strebe nach Aufgaben, bei welchen ich mein Expertenwissen einsetzen kann.
<b>General Management (GM)</b>	Ich träume von einer Laufbahn als Führungskraft, die wichtige Unternehmensentscheidungen trifft.
<b>Selbständigkeit/ Unabhängigkeit (SU)</b>	Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn ich die Freiheit besitze, meine Aufgaben und meine Arbeitsweise selbst zu bestimmen.
<b>Sicherheit/ Beständigkeit (SB)</b>	Ich strebe nach einer geographisch vorhersehbaren und beständigen beruflichen Zukunft.
<b>Unternehmertum (UT)</b>	Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn ich ein eigenes Unternehmen leiten kann.
<b>Kreativität (KR)</b>	Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn ich unkonventionelle Ideen entwickeln und umsetzen kann.
<b>Dienst/Hingabe für eine Idee/Sache (DH)</b>	Ich strebe nach Aufgaben, bei welchen das gesellschaftliche Wohlergehen im Zentrum steht.
<b>Totale Herausforderung (TH)</b>	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich extrem schwierige Herausforderungen meistern kann.
<b>Lebensstilintegration (LS)</b>	Es ist mir wichtig, meine Bedürfnisse als Privatperson (Familie, Freizeit, Hobbies) mit dem Arbeitsalltag vereinbaren zu können.

*Anmerkung:* Es ist jeweils das Item mit der höchsten Trennschärfe pro Skala aufgelistet.

Zusammenfassend sind in Tabelle 2 zu jeder Karriereorientierung typische Laufbahncharakteristika angegeben. Diese helfen bei der Interpretation der Karriereorientierungen in der praktischen Anwendung.

Tabelle 2: Typische Laufbahncharakteristika der Karriereorientierungen

Karriereorientierungen	Typische Charakteristika
<b>Technische/funktionale Kompetenz (TF)</b>	→ wollen Experten/-innen sein
<b>General Management (GM)</b>	→ wollen Führungskräfte sein
<b>Selbständigkeit/Unabhängigkeit (SU)</b>	→ wollen z.B. Projektleitende sein
<b>Sicherheit/Beständigkeit (SB)</b>	→ wollen Kontinuität und Sicherheit
<b>Unternehmertum (UT)</b>	→ wollen Unternehmer/-innen sein
<b>Kreativität (KR)</b>	→ wollen ihre Ideen einbringen
<b>Dienst/Hingabe für eine Idee/Sache (DH)</b>	→ wollen sich einsetzen für eine Sache (z.B. non Profit, Natur-, Umweltschutz)
<b>Totale Herausforderung (TH)</b>	→ wollen sich beweisen
<b>Lebensstilintegration (LS)</b>	→ wollen Familie/Freizeit mit Beruf in Einklang bringen

## 4 Zielgruppe und Nutzen

Der Fragebogen zur Erfassung von Karriereorientierungen richtet sich an Erwachsene, die sich Gedanken zu ihrer beruflichen Laufbahn machen möchten oder vor einer laufbahnbezogenen Entscheidung stehen. Gemäss der Theorie von Schein (2004) kristallisiert sich ein Karriereanker erst im Verlauf der ersten 10 Jahre im Berufsleben deutlich heraus, da sich das berufliche Selbstkonzept aufgrund der Erfahrungen in der Arbeitswelt entwickelt. Bei einem Einsatz zu Beginn des Berufseinstiegs oder gar vorher ist demnach davon auszugehen, dass sich die Karriereanker noch in Entwicklung befinden und daher verändern können.

Der Fragebogen kann in der Laufbahnberatung wie auch in der Personalentwicklung eingesetzt werden. Eine Identifizierung der zentralen Karriereorientierungen hilft, das berufliche Selbstkonzept einer Person zu ermitteln. Darauf aufbauend können Laufbahnentscheidungen getroffen und eine stabile Karriereidentität entwickelt werden. Dies führt wie bereits oben erwähnt zu hoher Arbeitszufriedenheit sowie effektiver Arbeitstätigkeit (siehe Danziger & Valency, 2006).

Zur Veranschaulichung, wie der Fragebogen in einer konkreten Beratungssituation eingesetzt werden kann, ist im Anhang A1 ein Praxisbeispiel inklusive Interpretation des Profils enthalten.

## 5 (Norm-)Stichprobe

Zwischen August und Dezember 2015 wurde der KO-R von 836 Personen (489 Frauen, 345 Männer, 2 Neutral) auf der Plattform Laufbahndiagnostik bearbeitet. Das durchschnittliche Alter lag bei 35.8 Jahren (SD = 10.4). 77.0% aller Personen leben in der Schweiz und 18.1% in Deutschland, die restlichen 4,9% stammen aus diversen anderen Ländern. Anhand dieser Stichprobe wurden die psychometrischen Testgütekriterien ermittelt und interpretiert.

Mit dem Fragebogen zur Erfassung der Karriereorientierungen wird keine interindividuelle Normierung angestrebt. Aufgrund der Systematik in der Formulierung der Items kann von einer intraindividuellen Normierung gesprochen werden (vgl. Kapitel 3.1).

Mit Hilfe der in Tabelle 3 enthaltenen Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD) können jedoch auch interindividuelle Normwerte berechnet werden.

Tabelle 3: Reliabilitäten ( $\alpha$ ), Mittelwerte (M) und Standardabweichungen (SD)

Karriereanker	Cronbach's $\alpha$	M (SD) Frauen	M (SD) Männer	M (SD) alle
<b>TF</b>	.76	4.02 (0.61)	3.97 (0.63)	4.00 (0.62)
<b>GM</b>	.86	2.81 (0.88)	3.16 (0.87)	2.95 (0.90)
<b>SU</b>	.76	4.00 (0.61)	3.96 (0.61)	3.99 (0.61)
<b>SB</b>	.83	3.48 (0.80)	3.48 (0.78)	3.48 (0.79)
<b>UT</b>	.91	2.27 (0.95)	2.59 (1.02)	2.40 (0.99)
<b>KR</b>	.88	3.64 (0.81)	3.77 (0.75)	3.70 (0.79)
<b>DH</b>	.86	3.51 (0.79)	3.32 (0.83)	3.43 (0.81)
<b>TH</b>	.84	3.09 (0.82)	3.30 (0.79)	3.18 (0.81)
<b>LS</b>	.75	4.24 (0.59)	4.07 (0.62)	4.17 (0.61)

Anmerkungen: N(alle) = 836; N(Frauen) = 489; N(Männer) = 345; M = Mittelwert, SD = Standardabweichung; TF = Technische/funktionale Kompetenz, GM = General Management, SU = Selbständigkeit/Unabhängigkeit, SB = Sicherheit/Beständigkeit, UT = Unternehmertum, KR = Kreativität, DH = Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache, TH = Totale Herausforderung, LS = Lebensstilintegration.

## 6 Gütekriterien

### 6.1 Objektivität

Die Durchführungsobjektivität des Instrumentes ist durch eine schriftliche Instruktion inklusive Beispielitem gewährleistet. Aufgrund der standardisierten Auswertung kann die Auswertungsobjektivität ebenfalls als gegeben angesehen werden. Zudem ist auch die Interpretationsobjektivität als zuverlässig einzuschätzen, da die einzelnen Karriereorientierungen eindeutig beschrieben und definiert sind.

### 6.2 Reliabilität

Die Reliabilität des Instrumentes wurde anhand der internen Konsistenz nach Cronbach's  $\alpha$  geprüft. Die internen Konsistenzen der Karriereorientierungen sind in Tabelle 3 aufgeführt. Die Reliabilitätswerte reichen von  $\alpha = .75$  (LS) bis  $\alpha = .91$  (UT).

### 6.3 Validität

**Inhaltsvalidität.** Die Inhaltsvalidität kann als gegeben betrachtet werden, was sich aus der klaren Definition der einzelnen Karriereorientierungen und der Übereinstimmung dieser Definitionen mit der inhaltlichen Formulierung der Items ergibt.

**Konstruktvalidität.** Tabelle 4 beinhaltet die Angaben zu den Interkorrelationen der Karriereorientierungen. Korrelationen zwischen den Karriereorientierungen, die über .40 liegen, zeigen sich bei den Orientierungen GM-TH ( $r = .52^{**}$ ) und GM-UT ( $r = .45^{**}$ ). Der Zusammenhang zwischen GM und UT macht deutlich, dass die beiden Anker gemeinsame Anteile aufweisen. Dennoch kann aufgrund der Höhe der Korrelation festgehalten werden, dass GM – also das Führen und Entscheiden als Angestellter innerhalb einer Unternehmung – und UT – im Sinne von Aufbauen und Führen einer eigenen Unternehmung mit eigenem Kapital und Risiko – durchaus unterschiedliche Facetten beinhalten. Dies zeigt sich auch in den unterschiedlichen Korrelationen mit den Karriereorientierungen KR und TH. Zudem kann festgehalten werden, dass UT und KR signifikant miteinander zusammenhängen ( $r = .35^{**}$ ). Dennoch zeigen sich auch wesentliche Unterschiede zwischen den beiden Karriereorientierungen. KR hängt stärker mit TH ( $r = .33^{**}$ ) und SU ( $r = .39^{**}$ ) zusammen, während UT, wie schon erwähnt, stärker mit GM zusammenhängt. Es zeigt sich also, dass die beiden Karriereorientierungen unterschiedliche Dimensionen beinhalten.

Tabelle 4: Interkorrelationen der Karriereorientierungen des KO-R

	GM	SU	SB	UT	KR	DH	TH	LS
TF	.16**	.22**	.16**	.03	.25**	.20**	.37**	.12**
GM		.20**	.03	.45**	.18**	-.13**	.52**	-.13**
SU			-.08*	.34**	.39**	.06	.18**	.19**
SB				-.08*	-.14**	.06	-.03	.35**
UT					.35**	-.04	.25**	-.09**
KR						.16**	.33**	.03
DH							.06	.25**
TH								-.12**

Anmerkungen: N = 836; TF = Technische/funktionale Kompetenz, GM = General Management, SU = Selbständigkeit/Unabhängigkeit, SB = Sicherheit/Beständigkeit, UT = Unternehmertum, KR = Kreativität, DH = Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache, TH = Totale Herausforderung, LS = Lebensstilintegration; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

**Faktorielle Validität.** Zur Überprüfung der faktoriellen Validität wurde eine explorative Faktorenanalyse (Hauptachsen-Faktorenanalyse mit Promax-Rotation) durchgeführt (vgl. Bühner, 2011).

Tabelle 5 beinhaltet die Mustermatrix der Faktorenanalyse. Die Ergebnisse zeigen, dass die Items zur Erfassung aller Karriereorientierungen optimal auf einen einzigen Faktor laden und keine Faktorladungen  $> .30$  auf andere Faktoren aufweisen. Alle neun Karriereorientierungen



lassen sich somit in all ihren Items faktorenanalytisch bestätigen. Zusätzlich weisen nahezu alle Items zufriedenstellende Ladungen auf, einzig die Items Is1 (.22) und Is6 (.24) der Karriereorientierung Lebensstilintegration laden nicht in der gewünschten Höhe auf ihren Faktor. Die beiden Items erfassen innerhalb der Karriereorientierung Lebensstilintegration die Facette der persönlichen Bedürfnisse und Werte.

Tabelle 5: Faktorladungen der explorativen Faktorenanalyse (Mustermatrix)

Faktor	1 UT	2 KR	3 GM	4 DH	5 SB	6 TH	7 TF	8 LS	9 SU
ut4	.97		-.11						
ut5	.92								
ut1	.79		.10						
ut2	.76								
ut3	.53								
kr4		.91							
kr6		.79	-.14		.11	.12			
kr1	-.10	.79							
kr2		.78							
kr5		.63						.10	
gm4	.12		.85						
gm1			.82						
gm2			.82						
gm6			.77						
gm3			.45				.18		
dh6				.87					
dh4				.84					
dh1				.77	-.10				
dh2				.66	.11			-.12	
dh3	-.10			.66	.13			-.16	
sb3					.76		-.10		
sb5					.73				
sb6					.72				
sb1					.68	-.12			
sb2					.64				
th4						.88			
th5			-.10			.70			
th2					-.10	.66			
th6						.65			
th3		-.10	.20		.11	.59			
tf3							.87		-.11
tf5		-.10					.70		
tf6			-.11	-.10	.11		.68		
tf1						-.12	.51		
tf4						.12	.44		
ls2								.89	-.10
ls3								.88	
ls4			-.11		.14			.57	.13
ls6				.28				.24	.21
ls1				.24			.16	.22	.10
su4									.83
su6							-.12	-.12	.76
su5			-.19					.14	.61
su3			.11						.56
su1		.27	.20		-.14				.36

Anmerkungen: N = 836; TF = Technische/funktionale Kompetenz, GM = General Management, SU = Selbständigkeit/Unabhängigkeit, SB = Sicherheit/Beständigkeit, UT = Unternehmertum, KR = Kreativität, DH = Dienst/Hingabe für eine Idee/Sache, TH = Totale Herausforderung, LS = Lebensstilintegration; Extraktionsmethode: Hauptachsen-Faktorenanalyse; Rotationsmethode: Promax mit Kaiser-Normalisierung; Faktorladungen < .10 sind nicht aufgeführt.

**Diskriminante Validität.** Die Überprüfung der diskriminanten Validität geschieht anhand der folgenden Instrumente:

- IPIP-240 (Treiber, Thunsdorff, Schmitt, & Schreiber, 2013): Fragebogen zur Erfassung der Persönlichkeit (Big-Five)
- MRS-30-R (Schallberger & Venetz, 1999): Fragebogen zur Erfassung der Persönlichkeit (Big-Five)
- Deutschsprachige Version des ORVIS (vgl. Pozzebon, Visser, Ashton, Lee & Goldberg, 2010): Fragebogen zur Erfassung der Berufsinteressen
- MPZM (Schönbrodt, Unkelbach, & Spinath, 2009): Fragebogen zur Erfassung der Motive nach dem Zürcher Modell.

Die Korrelationen zwischen den Karriereorientierungen und dem IPIP-240, respektive dem MRS-30-R sind in Tabelle 6 enthalten. Bei den Korrelationen mit dem IPIP-240 zeigt sich, dass nur die Korrelation zwischen KR und der Persönlichkeitsdimension Offenheit ( $r = .50^{**}$ ) über .40 zu liegen kommt. Offenheit korreliert zudem  $\geq .30$  mit DH ( $r = .32^{**}$ ) und negativ mit SB ( $r = -.34^{**}$ ). Weitere positive Zusammenhänge  $\geq .30$  bestehen zwischen Verträglichkeit und DH ( $r = .36^{**}$ ) sowie Extraversion und GM ( $r = .30^{**}$ ). Negative Zusammenhänge bestehen zwischen Verträglichkeit und GM ( $r = -.38^{**}$ ), TH ( $r = -.35^{**}$ ) sowie UT ( $r = -.30^{**}$ ). Bei den Zusammenhängen mit dem MRS-30-R liegt nur die Korrelation zwischen Kultur und KR ( $r = .43^{**}$ ) über .40. Neurotizismus korreliert zudem negativ mit GM ( $r = -.36^{**}$ ), TH ( $r = -.34^{**}$ ) und UT ( $r = -.30^{**}$ ).

Tabelle 6: Korrelation der Karriereorientierungen mit Persönlichkeitsskalen (IPIP-240; MRS-30-R)

	N	E	O	V	G	Ne	Ex	Ku	Ve	Ge
<b>TF</b>	-.09	.06	.01	-.12	.24 <sup>**</sup>	-.11	.17 <sup>*</sup>	.08	-.05	.11
<b>GM</b>	-.15 <sup>*</sup>	.30 <sup>**</sup>	-.19 <sup>**</sup>	-.38 <sup>**</sup>	.19 <sup>*</sup>	-.36 <sup>**</sup>	.22 <sup>**</sup>	-.01	-.18 <sup>*</sup>	.09
<b>SU</b>	-.23 <sup>**</sup>	.17 <sup>*</sup>	.21 <sup>**</sup>	-.16 <sup>*</sup>	.25 <sup>**</sup>	-.17 <sup>*</sup>	.11	.22 <sup>**</sup>	-.09	.24 <sup>**</sup>
<b>SB</b>	.02	.01	-.34 <sup>**</sup>	.02	.16 <sup>*</sup>	-.07	.11	-.13	.10	.15
<b>UT</b>	-.16 <sup>*</sup>	.27 <sup>**</sup>	.07	-.30 <sup>**</sup>	.09	-.30 <sup>**</sup>	.16	.07	-.10	.08
<b>KR</b>	-.16 <sup>*</sup>	.23 <sup>**</sup>	.50 <sup>**</sup>	-.14	-.03	-.11	.13	.43 <sup>**</sup>	.14	-.05
<b>DH</b>	.05	.06	.32 <sup>**</sup>	.36 <sup>**</sup>	-.01	.05	.11	-.06	.19 <sup>*</sup>	.02
<b>TH</b>	-.24 <sup>**</sup>	.13	-.06	-.35 <sup>**</sup>	.16 <sup>*</sup>	-.34 <sup>**</sup>	.21 <sup>*</sup>	.09	-.12	.05
<b>LS</b>	-.13	.29 <sup>**</sup>	.04	.26 <sup>**</sup>	.21 <sup>**</sup>	-.05	.08	.08	.23 <sup>**</sup>	.17 <sup>*</sup>

*Anmerkungen:* IPIP-240: N = 186; N = Neurotizismus, E = Extraversion, O = Offenheit, V = Verträglichkeit, G = Gewissenhaftigkeit; MRS-30-R: N = 139; Ne = Neurotizismus, Ex = Extraversion, Ku = Kultur, Ve = Verträglichkeit, Ge = Gewissenhaftigkeit; Karriereorientierungen: TF = Technische/funktionale Kompetenz, GM = General Management, SU = Selbständigkeit/Unabhängigkeit, SB = Sicherheit/Beständigkeit, UT = Unternehmertum, KR = Kreativität, DH = Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache, TH = Totale Herausforderung, LS = Lebensstilintegration; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .



Tabelle 7 enthält die Zusammenhänge der Karriereorientierungen mit den Berufsinteressen. Die höchsten Zusammenhänge bestehen zwischen GM und Führung ( $r = .66^{**}$ ), GM und Organisation ( $r = .46^{**}$ ) sowie DH und Altruismus ( $r = .46^{**}$ ). Führung korreliert zudem signifikant mit UT ( $r = .40^{**}$ ) und TH ( $r = .36^{**}$ ) und Organisation mit TH ( $r = .38^{**}$ ). Des Weiteren sind die Zusammenhänge zwischen Analyse und TH ( $r = .30^{**}$ ) sowie TF ( $r = .26^{**}$ ) wie auch zwischen Abenteuer und TH ( $r = .30^{**}$ ) sowie GM ( $r = .28^{**}$ ) signifikant und erreichen eine Höhe um .30.

Tabelle 7: Korrelation der Karriereorientierungen mit Berufsinteressen (ORVIS)

	Fü	Or	Al	Kr	An	Ha	Ab	Sp
<b>TF</b>	.24**	.20**	.00	-.05	.26**	-.14	.01	.07
<b>GM</b>	.66**	.46**	-.10	-.13	.08	-.04	.28**	.01
<b>SU</b>	.21**	.08	.00	.05	-.04	-.01	.02	-.01
<b>SB</b>	-.16*	.13	-.07	-.15	-.06	-.14	-.13	-.06
<b>UT</b>	.40**	.20*	-.02	.10	.01	.13	.23**	-.01
<b>KR</b>	.27**	.07	.12	.24**	.03	.07	.01	.04
<b>DH</b>	-.07	-.14	.46**	-.04	-.12	-.02	-.18*	.07
<b>TH</b>	.36**	.38**	-.04	-.11	.30**	.07	.30**	.06
<b>LS</b>	-.18*	-.09	.16*	-.03	-.09	-.10	-.19*	.06

Anmerkungen: ORVIS: N = 168; Fü = Führung, Or = Organisation, Al = Altruismus, Kr = Kreativität, An = Analyse, Ha = Handwerk, Ab = Abenteuer, Sp = Sprache; Karriereorientierungen: TF = Technische/funktionale Kompetenz, GM = General Management, SU = Selbständigkeit/Unabhängigkeit, SB = Sicherheit/Beständigkeit, UT = Unternehmertum, KR = Kreativität, DH = Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache, TH = Totale Herausforderung, LS = Lebensstilintegration; \* $p < .05$ , \*\* $p < .01$ .

In Tabelle 8 sind die Korrelationen zwischen den Karriereorientierungen und dem Zürcher Motivmodell aufgelistet. Die höchste Korrelation besteht zwischen Macht und GM ( $r = .64^{**}$ ) sowie Unternehmungslust und TH ( $r = .51^{**}$ ). Unternehmungslust korreliert zusätzlich mit KR ( $r = .45^{**}$ ) und Macht mit TH ( $r = .49^{**}$ ), UT ( $r = .43^{**}$ ) sowie KR ( $r = .43^{**}$ ). Auch die Zusammenhänge zwischen Leistung und KR ( $r = .42^{**}$ ), TH ( $r = .42^{**}$ ) sowie SU ( $r = .40^{**}$ ) sind  $\geq .40$ . Zudem liegen diverse Korrelationen über .30.

Tabelle 8: Korrelation der Karriereorientierungen mit grundlegenden Motiven (MPZM)

	Bindung	Unternehmungslust	Macht	Geltung	Leistung
<b>TF</b>	.12	.22*	.17*	.17	.36**
<b>GM</b>	-.03	.39**	.64**	.32**	.30**
<b>SU</b>	.13	.17*	.30**	.18*	.40**
<b>SB</b>	.40**	-.15	-.12	.10	-.12
<b>UT</b>	-.02	.34**	.43**	.19*	.32**
<b>KR</b>	.00	.45**	.43**	.29**	.42**
<b>DH</b>	.16	.10	-.10	-.14	.09
<b>TH</b>	-.09	.51**	.49**	.26**	.42**
<b>LS</b>	.37**	-.10	-.13	.18*	-.09

Anmerkungen: MPZM: N = 139; Karriereorientierungen: TF = Technische/funktionale Kompetenz, GM = General Management, SU = Selbständigkeit/Unabhängigkeit, SB = Sicherheit/Beständigkeit, UT = Unternehmertum, KR = Kreativität, DH = Dienst oder Hingabe für eine Idee oder Sache, TH = Totale Herausforderung, LS = Lebensstilintegration; \*p < .05, \*\*p < .01.

Bezüglich der Validität des Instrumentes kann zusammenfassend festgehalten werden, dass die Karriereorientierungen zwar untereinander substanziell korrelieren, dass aber jede einzelne Dimension einen spezifischen Aspekt des beruflichen Selbstkonzeptes erfasst.

KR und UT haben sich als eigenständige Dimensionen herauskristallisiert, auch wenn sie signifikant mit anderen Karriereorientierungen korrelieren. Dies geht auch aus der explorativen Faktorenanalyse hervor.

Insgesamt dokumentieren die Zusammenhänge mit den Persönlichkeitsinstrumenten IPIP-240 und MRS-30-R, dass die Karriereorientierungen aufgrund ihrer inhaltlichen Ausrichtung auf das berufliche Selbstkonzept über Bedürfnisse, Motivationen und Ziele sowie Werthaltungen spezifischere Aspekte einer Person abbilden als die eher übergeordneten Persönlichkeitsdimensionen.

Erwartungsgemäss sind die Zusammenhänge mit den Berufsinteressen, welche sich ebenfalls auf den beruflichen Kontext beziehen, höher. Inhaltlich sind die festgestellten Zusammenhänge gut nachvollziehbar – sowohl GM und Führung als auch DH und Altruismus oder KR und Kreativität stehen in einem Zusammenhang.

Auch die Korrelationen mit den verschiedenen Motiven sind einleuchtend, so steht etwa das Machtmotiv mit GM und UT, das Leistungsmotiv mit TH oder das Bindungsmotiv mit LS in Zusammenhang.

## 7 Literatur

- Bühner, M. (2011). Einführung in die Test- und Fragebogenkonstruktion (3., aktualisierte Auflage). München: Pearson Studium.
- Danziger, N., Rachman-Moore, D. & Valency, R. (2008). The construct validity of Schein's career anchors orientation inventory. *Career Development International*, 13 (1), 7-19.
- Danziger, N., & Valency, R. (2006). Career anchors: distribution and impact on job satisfaction: the Israeli case. *Career Development International*, 11, 293-303.
- DeLong, T. J. (1982). Re-examining the career anchor model. *Personnel*, 59 (3), 50-61.
- Derr, C. B. (1980). *Work, family, and the career*. New York: Praeger.
- Feldman, D. C., & Bolino, M. C. (1996). Careers within careers: reconceptualizing the nature of career anchors and their consequences. *Human Resource Management Review*, 6, 89-112.
- Igbaria, M., & Baroudi, J. J. (1993). A short-form measure of career orientations: A psychometric evaluation. *Journal of Management Information Systems*, 10, 131-154.
- Lazarova, M., Cerdin, J.-L., & Liao, Y. (2014). The Internationalism Career Anchor. *International Studies of Management and Organization*, 44(2), 9-33. doi:10.2753/IMO0020-8825440201
- Marshall, V. & Bonner, D. (2003). Career anchors and the effects of downsizing. Implications for generations and cultures at work: a preliminary investigation. *Journal of European Industrial Training*, 27 (6), 281-91.
- Pozzebon, J. A., Visser, B. A., Ashton, M. C., Lee, K., & Goldberg, L. R. (2010). Psychometric Characteristics of a Public-Domain Self-Report Measure of Vocational Interests. The Oregon Vocational Interest Scales. *Journal of Personality Assessment*, 92 (2), S. 168-174. doi:10.1080/00223891.2010.516712
- Schallberger, U. & Venetz, M. (1999). Kurzversionen des MRS-Inventars von Ostendorf (1990) zur Erfassung der fünf "grossen" Persönlichkeitsfaktoren. *Berichte aus der Abteilung Angewandte Psychologie*. Psychologisches Institut der Universität Zürich.
- Schein, E. H. (1975). How Career Anchors Hold Executives to Their Career Paths. *Personnel*, 52, 11-24.
- Schein, E. H. (1978). *Career Dynamics: Matching Individual and Organizational Needs*. Reading, MA: Addison-Wesley.
- Schein, E. H. (1987). Individuals and Careers. In J. Lorsch (Ed.), *Handbook of Organizational Behavior* (pp 155-171). Englewood Cliffs, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (1990). *Career Anchors: Discovering Your Real Values*. San Diego, CA: Pfeiffer & Company.
- Schein, E. H. (1992a). Career Anchors and Job/Role Planning: The Links between Career Planning and Career Development. In D. H. Montross und C. J. Shinkman, *Career Development: Theory and Practice* (pp. 207-217). Springfield, IL: Charles C. Thomas.
- Schein, E. H. (1992b). *Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung*. Weiterstadt: Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann Verlags GmbH.
- Schein, E. H. (1994). *Organizational Psychology* (3rd edition). Upper Saddle River, NJ: Prentice-Hall.
- Schein, E. H. (2004). *Karriereanker. Die verborgenen Muster in Ihrer beruflichen Entwicklung* (9. Auflage). Darmstadt: Lanzenberger Dr. Looss Stadelmann Verlags GmbH.



- Schein, E. H. & van Maanen, J. (2013). *Career Anchors. Participant Workbook, Fourth Edition*. San Francisco, CA : Wiley & Sons, Inc.
- Schönbrodt, F. D., Unkelbach, S. R., & Spinath, F. M. (2009). Broad motives in short scales: A questionnaire for the Zurich model of social motivation. *European Journal of Psychological Assessment, 25*(3), 141-149. doi: 10.1027/1015-5759.25.3.141
- Schreiber, M. & Schindler, N. (2014). In-depth analysis of the German version of the Career Anchors Self-Assessment measuring 9 career anchors and implications for career counseling. Paper presented at the IAEVG Conference (June 6). Québec: IAEVG/AIOSP.
- Schreiber, M. & Müller, M. (2015). Career Anchors Self-Assessment - In-depth analysis of a German version measuring 9 Career Anchors. Paper presented at the 13th European Conference on Psychological Assessment (July 25). Zürich: ECPA.
- Suutari, V. & Taka, M. (2004). Career anchors of managers with global careers. *Journal of Management Development, 23* (9), 833-847.
- Treiber, L., Thunsdorff, C., Schmitt, M. & Schreiber, W. (2013, March). Testing The German 300-Item-IPIP-Scale. The translation and convergent validation of the 300-Item-IPIP-scale with its well-known counterpart, the NEO-PI-R. Poster presented at the World Conference on Personality, Stellenbosch, South Africa



## Anhang: Praxisbeispiel und Items

## Anhang A1 – Praxisbeispiel und Profilinterpretation

Zürcher Hochschule für Angewandte Wissenschaften

**zhaw** IAP Institut für Angewandte Psychologie

Fragebogen zur Erfassung der Karriereorientierungen (KO-R;  
45 Fragen)  
Sandra Müller

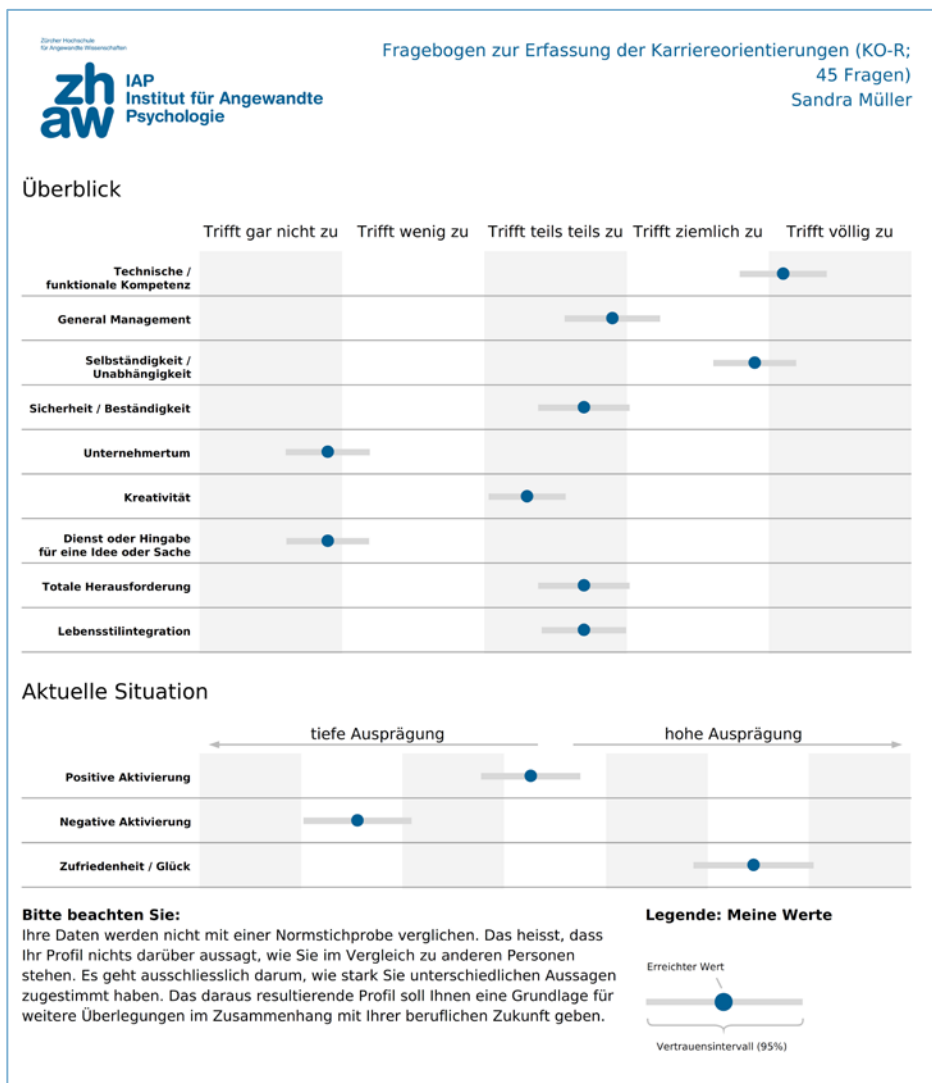
---

**Name** Sandra Müller ♀      **Alter** 31 (02.12.1984)      **Ausgefüllt am** 02.12.2015 09:45  
(Version 2)

**Situation beim Ausfüllen des Fragebogens**  
zuhause an meinem privaten PC

**Fragebogen zur Erfassung der Karriereorientierungen (KO-R; 45 Fragen)**

Auszug  
Profil  
Seite 1



Auszug  
Profil  
Seite 2

Bei der Interpretation von Profilen der Plattform Laufbahndiagnostik ist darauf zu achten, dass darin keine normierten Werte abgebildet werden. Dies hat Implikationen für die Interpretation. Bei der Interpretation sollte man zu den im Profil aufgeführten Antwortkategorien Bezug nehmen (siehe Anmerkung unten).

Zudem wird bei Profilen der Plattform Laufbahndiagnostik für jede Dimension ein Vertrauensintervall angegeben. Mit dem Vertrauensintervall wird aufgezeigt, dass der verwendete Fragebogen mit einem Messfehler behaftet ist (z.B. weil eine Frage falsch verstanden wird oder weil die Angabe einer Person aufgrund der aktuellen Stimmungslage „verfälscht“ wird). Es kennzeichnet den Bereich, innerhalb welchem der erreichte Wert einer Person schwanken kann. Bei der Berechnung des Vertrauensintervalls wird einerseits die Messgenauigkeit (Reliabilität) der Dimension berücksichtigt. Andererseits wird die Sicherheitswahrscheinlichkeit überall auf 95% festgelegt. Das bedeutet, dass der erreichte Wert in 95 von 100 Fällen innerhalb des angezeigten Intervalls liegen würde. Breite Vertrauensintervalle deuten darauf hin, dass die Dimension eher ungenau gemessen wird. Schmale Vertrauensintervalle deuten darauf hin, dass die Dimension eher genau gemessen wird.

Das abgebildete Profil einer fiktiven Person (Frau Müller) zeigt eine hohe Ausprägung der Karriereorientierungen Technische/funktionale Kompetenz (TF) und Selbständigkeit/Unabhängigkeit (SU). In einer Laufbahnberatung würde man Frau Müller in einem ersten Schritt fragen, ob sie sich im Profil wiedererkennt. Wenn das der Fall ist, so könnte man aufgrund der beiden Karriereorientierungen den Laufbahnpfad der Fachlaufbahn (TF) sowie der Projektleitungslaufbahn (SU) zur Diskussion stellen (vgl. Tabelle 2 auf Seite 11). Laufbahnen im Projektmanagement beinhalten meist viel Selbstbestimmung und dennoch eine Einbettung in eine Organisation. Eine klassische Führungsposition dürfte Frau Müller aufgrund ihrer Ausprägung in der Karriereorientierung General Management (GM) weniger entsprechen.

Mit Blick auf die Karriereorientierungen Technische/funktionale Kompetenz (TF) und Selbständigkeit/Unabhängigkeit (SU) kann gesagt werden, dass sie diese beiden Orientierungen sowohl in einer Expertenrolle als auch als Projektleiterin umsetzen können dürfte. Wichtig erscheint dabei, dass sie im Falle einer Expertenrolle darauf achtet, dass sie in ihrer Selbständigkeit nicht allzu sehr eingeschränkt wird. Ob das der Fall sein wird, kann mit der Unternehmenskultur oder auch mit der direkt vorgesetzten Person zu tun haben. In der Projektleitungsrolle andererseits sollte Frau Müller aufgrund des Profils sicherstellen, dass sie ihre Fachexpertise im Projekt einbringen kann. Dies könnte insbesondere bei kleineren Projekten der Fall sein, in denen die Projektleitung auch inhaltlich, also fachlich beteiligt ist. Grossprojekte, bei welchen der Fokus sehr stark auf der Koordination und Leitung des Projektes liegt, dürften Frau Müller deshalb eher weniger entsprechen.

In einem nächsten Schritt sollte in der Beratung mit der Klientin geprüft werden, ob weitere Karriereorientierungen mit moderater Ausprägung in die Laufbahnentwicklung einbezogen werden sollen.

Zusätzlich sollte bei der Interpretation des Profils immer auch die Situation und die Stimmung, in der sich die Person während des Ausfüllens des Fragebogens befand, beachtet werden. Im Beispielprofil ist die positive Aktivierung grösser als die negative Aktivierung, was häufig mit einer höheren Zufriedenheit in der Situation einhergeht. Verschiedene Karriereorientierungen können durch die Stimmung beeinflusst werden, auch wenn die Orientierungen als zeit- und situationsüberdauernde Eigenschaften betrachtet werden. So kann beispielsweise eine hohe negative Aktivierung zu einer stärkeren Ausprägung der Karriereorientierung Sicherheit/ Beständigkeit (SB) führen und eine hohe positive Aktivierung die Karriereorientierung Selbständigkeit/ Unabhängigkeit (SU) akzentuieren.



**Anmerkung:** Der mit einem Punkt abgebildete Wert von Frau Müller bei der Karriereorientierung Technische / funktionale Kompetenz (TF) bedeutet, dass sie die fünf Fragen zu dieser Karriereorientierung im Durchschnitt zwischen den Bereichen „trifft ziemlich zu“ und „trifft völlig zu“ beantwortet hat.<sup>1</sup>

Wenn man diesen Wert mit der Klientin im Detail besprechen möchte, so kann man die einzelnen Items zu dieser Karriereorientierung in die Beratung einfließen lassen. Die Items sind im Anhang A2 vollständig aufgeführt.

---

<sup>1</sup> Konkret heisst das im Fall von Frau Müller, dass sie viermal die Antwortkategorie „trifft völlig zu“ und einmal die Antwortkategorie „trifft ziemlich zu“ ausgewählt hat. Diese detaillierte Information geht aber nicht eindeutig aus dem Profil hervor.



## Anhang A2 – Items des KO-R nach Dimensionen geordnet

Item-Nr.	Itemlabel	Item	Dimension
1	tf1	Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn ich meine fachspezifischen Fähigkeiten und Talente einsetzen kann.	TF
10	tf6	Es ist mir wichtig, für meine vertieften fachspezifischen Kompetenzen anerkannt zu werden.	TF
19	tf3	Ich strebe nach Aufgaben, bei welchen ich mein Expertenwissen einsetzen kann.	TF
28	tf4	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich meine fachlichen Fähigkeiten kontinuierlich weiterentwickeln kann.	TF
37	tf5	Ich träume davon, in meinem Beruf so gut zu sein, dass mein Rat als Fachspezialist/in immer gefragt ist.	TF
2	gm1	Ich strebe danach, als Führungskraft wichtige Unternehmensentscheidungen zu treffen.	GM
11	gm2	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich als Führungskraft die Aufgaben anderer zu koordinieren kann.	GM
20	gm3	Es ist mir wichtig, für meine Leistung im Management eines Unternehmens anerkannt zu werden.	GM
29	gm4	Ich träume von einer Laufbahn als Führungskraft, die wichtige Unternehmensentscheidungen trifft.	GM
38	gm6	Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn es mir gelungen ist, als Führungskraft die Aufgaben anderer zu koordinieren.	GM
3	su1	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich genügend Gestaltungsspielraum besitze.	SU
12	su6	Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich meine Aufgaben und meine Arbeitsweise selbst einteilen und gestalten kann.	SU
21	su3	Ich strebe nach Aufgaben, bei welchen ich Prozesse und Abläufe selbst bestimmen kann.	SU
30	su4	Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn ich die Freiheit besitze, meine Aufgaben und meine Arbeitsweise selbst zu bestimmen.	SU
39	su5	Es ist mir wichtig, meinen Freiraum und meine Unabhängigkeit bewahren zu können.	SU
4	sb1	Es ist mir wichtig, an meinem Arbeitsplatz das Gefühl von Arbeitsplatzsicherheit und Beständigkeit zu haben.	SB
13	sb2	Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn ich finanziell und beruflich abgesichert bin.	SB

Item-Nr.	Itemlabel	Item	Dimension
22	sb3	Ich träume von einer Berufstätigkeit, die mir ein Gefühl von geographischer Sicherheit und Beständigkeit vermitteln kann.	SB
31	sb6	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn sie meine berufliche und finanzielle Sicherheit gewährleistet.	SB
40	sb5	Ich strebe nach einer geographisch vorhersehbaren und beständigen beruflichen Zukunft.	SB
5	ut1	Ich strebe danach, die Verantwortung für ein eigenes Unternehmen zu übernehmen.	UT
14	ut2	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich ein eigenes, wirtschaftlich erfolgreiches Unternehmen aufbaue.	UT
23	ut3	Es ist mir wichtig, als Unternehmer/in die Verantwortung für eigene Produkte oder Dienstleistungen zu übernehmen.	UT
32	ut4	Ich träume davon, mein eigenes Unternehmen aufzubauen.	UT
41	ut5	Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn ich ein eigenes Unternehmen leiten kann.	UT
6	kr1	Es ist mir wichtig, in meiner beruflichen Tätigkeit kreative Ideen und Lösungsansätze entwickeln zu können.	KR
15	kr2	Ich träume davon, in meinem Berufsalltag unkonventionelle Ideen und Konzepte entwickeln zu können.	KR
24	kr6	Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn ich unkonventionelle Ideen entwickeln und umsetzen kann.	KR
33	kr4	Ich strebe nach Aufgaben, bei welchen ich meine Kreativität einsetzen und Neues gestalten kann.	KR
42	kr5	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich meinen Ideenreichtum einbringen kann.	KR
7	dh1	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich das Gefühl habe, einen Beitrag zum Wohlergehen der Gesellschaft zu leisten.	DH
16	dh2	Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn ich meine Fähigkeiten im Dienste anderer einsetzen kann.	DH
25	dh3	Es ist mir wichtig, in meiner beruflichen Tätigkeit im Dienste anderer stehen zu können.	DH
34	dh4	Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich einen Beitrag für die Gesellschaft leisten kann.	DH

Item-Nr.	Itemlabel	Item	Dimension
43	dh6	Ich strebe nach Aufgaben, bei welchen das gesellschaftliche Wohlergehen im Zentrum steht.	DH
8	th6	Es ist mir wichtig, mich anhand von schwierigen Herausforderungen beweisen und an anderen messen zu können.	TH
17	th2	Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich Situationen meistern kann, die eine grosse Herausforderung darstellen.	TH
26	th3	Ich strebe nach Aufgaben, bei welchen ich mich gegenüber anderen beweisen und durchsetzen kann.	TH
35	th4	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich extrem schwierige Herausforderungen meistern kann.	TH
44	th5	Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn ich scheinbar unlösbare Probleme lösen kann.	TH
9	ls1	Ich bin mit meiner Berufstätigkeit vollauf zufrieden, wenn meine persönlichen Bedürfnisse und Werte auch im Beruf erfüllt werden.	LS
18	ls2	Ich empfinde meine berufliche Entwicklung nur dann als erfolgreich, wenn ich meine Privatleben (Familie, Freizeit, Hobbies) mit meiner Berufstätigkeit in Einklang bringen kann.	LS
27	ls3	Es ist mir wichtig, meine Bedürfnisse als Privatperson (Familie, Freizeit, Hobbies) mit dem Arbeitsalltag vereinbaren zu können.	LS
36	ls4	Ich träume von einer Berufstätigkeit, bei der ich mein Privatleben (Familie, Freizeit, Hobbies) nicht einschränken muss.	LS
45	ls6	Ich strebe nach beruflichen Aufgaben, bei welchen ich meine persönlichen Bedürfnisse und Werte zufriedenstellen kann.	LS